Niveau(x) d'enseignement : Numéro EDUQ 9070115
Centre d'intérêt 310

Fortin, Jean-Claude

L'idéologie machiavélique et le niveau de stress chez les directeurs et directrices d'écoles / Jean-Claude Fortin, R. Claude Boucher. -- [Montréal] : Association canadienne-française pour l'avancement des sciences, 1989
23 f. ; 28 cm

Titre de la couv. Résumé au début du v. Bibliogr. : f. 20-23

Vedette(s)-secondaire(s) : Boucher, R. Claude. ¤ Association canadienne-française pour l'avancement des sciences

Descripteur(s) : Stress ¤ Directeur d'école ¤ Comportement de l'administrateur ¤ Attitude de l'administration

Le but de la recherche est d'explorer l'existence d'une relation entre le niveau de stress chez les directeurs d'écoles et un comportement de nature machiavélique chez la personne. On a recueilli les données relatives au niveau de stress à l'aide du questionnaire "Administrative Stress Index" de Koch et al., traduit par Brunet, Goupil et Archambault. L'instrument de mesure "Machiavellian Scale Attitude Inventory", de Christie et Geis fut utilisé afin de mesurer sur un continuum l'orientation machiavélique chez les directeurs. Les données fournies par ces instruments de mesure furent recueillies auprès de 58 directeurs d'écoles secondaires francophones de l'Ontario et de l'Outaouais québécois. Selon l'analyse des résultats obtenus, il semble que les directeurs d'écoles portés au machiavélisme ressentent un niveau de stress élevé touchant la tâche et le management. Toutefois, il ne semble pas y avoir de relation entre le comportement machiavélique de la personne et le niveau de stress ressenti touchant le rôle et la recherche de solution aux conflits organisationnels.

Type de document :

9070115

Service de la bibliothèque
Reçu le
JUIN 27 1980
U. Q. A. H.

L'idéologie managériale et le niveau de stress chez les directeurs et directrices d'école

ACFAS, mai 1980

Jean Claude Fortin, Ph.D.
Professeur
Faculté d'éducation
Université d'Ottawa

R. Claude Boucher, Ph.D.
Professeur
Département des sciences administratives
Université du Québec à Hull

COMPORTEMENT MACHIAVÉLIQUE ET STRESS CHEZ LES DIRECTEURS ET DIRECTRICES D'ÉCOLES

RÉSUMÉ:

Le but de la présente recherche est d'explorer l'existence d'une relation entre le niveau de stress chez les directeurs et directrices d'école et un comportement de nature machiavélique chez la personne. Les questionnaires furent distribués à 83 directeurs et directrices d'écoles secondaires francophones. L'hypothèse de recherche formulée selon les termes des auteurs Gemill et Heisler ne se vérifie que partiellement.

Comportement machiavélique et niveau de stress chez
les directeurs et directrices d'écoles.

Problématique

Lorsque l'on étudie le concept de stress lié au travail, il semble que le modèle interactif, c'est-à-dire celui qui présente l'individu en relation avec son environnement, soit le plus prometteur au niveau de la recherche (Hiebert, 1985). En effet, conformément au modèle interactif, plusieurs recherches font état de l'importance que jouent les caractéristiques psychologiques de la personne dans les mécanismes de perception de son environnement de travail (Savoie, Forget, 1984). Dans une certaine mesure, le concept de stress lié à l'environnement de travail suit les lois complexes de la perception sélective (Barnabé, 1984, 1985). Ce n'est pas tellement l'environnement externe qui importe mais bien la perception de cet environnement par la personne. Les recherches précédentes de Fortin (1985, 1988) confirment également ce point de vue. Plusieurs personnes peuvent percevoir différemment une même situation sociale. Kurt Lewin (1964) en déduit que la conduite de tout individu en situation sociale est déterminée d'une part par la dynamique des faits immédiats et d'autre part par la dynamique des valeurs qu'il accorde à chaque situation. Toujours selon Lewin, chaque individu perçoit chaque instant présent en fonction de son passé personnel et en fonction de ses préoccupations matérielles et morales.

Pour Getzels (1968), le comportement d'un individu (1968), est en relation avec la perception du rôle social qu'il occupe. Toujours selon Getzels, la personnalité est définie comme étant un ensemble unique de dispositions et de besoins qui influencent le comportement d'un individu. Selon Hogue (1970), les expériences éducatives passées, les centres d'intérêt et le système de valeurs de la personne façonnent les relations interindividuelles et la façon de percevoir son environnement. Luthas (1972), et Tropman (1984), reconnaissent également l'importance que jouent les attitudes et les valeurs de la personne au niveau de la perception de son travail. L'interprétation de la réalité de travail, reliée au processus complexe de la perception, est basée selon Kast et Rosenzweig (1974), sur les expériences passées et au système de valeur de la personne. Pour Lazarus et Folkman (1984), chaque individu a sa propre hiérarchie de besoins, sa propre vision du monde et sa façon unique d'évaluer et d'interagir avec son environnement social. Dans un modèle d'interaction sociale, cette conception que l'individu a de lui-même est également en relation avec la conception qu'il se fait de ceux qui interagissent avec lui (Katz, 1979). Dans un contexte où la personne occupe un poste d'autorité, Sarazon (1971), affirme que l'idéologie et le schème de valeurs du directeur ou de la directrice d'école dépendent, pour une large part, de sa conception de soi et celle des autres dans l'exercice de son travail.

Puisque le phénomène de la perception semble s'appuyer en partie sur le système de valeurs de la personne, peut-il expliquer le niveau de stress ressenti par les directeurs et les directrices des écoles concernant certaines activités reliées à leur pratique de l'administration. Par exemple, la valeur impérative de certaines

personnes à la direction d'exercer leur sens de la stratégie et de la tactique semble selon Christie e Geis (1970), s'accommoder difficilement d'un milieu de travail trop fortement structuré où les règlements et les procédures sont clairs. Comparativement à d'autres personnes à la direction qui n'ont pas cette conception du pouvoir, il est possible de croire qu'elles peuvent ressentir un niveau de stress élevé lorsqu'il s'agit d'exercer leur rôle de gestionnaire dans un tel environnement de travail. Dans la présente recherche, cette notion de conception des autres en situation de travail sera explorée en ayant recours au concept machiavélique développé originalement par les chercheurs Christie et Geis (1970).

Hypothèse de recherche

Turcotte (1982), cite la recherche de Gemill et Heisler (1972) qui a démontré que les traits de personnalité du "type A", de même que les personnalités portées au machiavélisme étaient plus susceptibles de percevoir et de ressentir les agents de stress que d'autres personnes. Dans cette optique il semble, selon les recherches de Koenig (1980), Blachford (1985), Hickman (1986), que le degré de structuration de l'école faciliterait la pratique administrative des personnes à la direction dont le comportement est de nature machiavélique. Étant donné la complexité du concept et la grande difficulté d'en cerner toutes les composantes, la présente recherche s'inspire des recherches précitées et essaie de voir s'il y a une relation possible entre le niveau de stress ressenti au travail chez les directeurs et directrices d'écoles et le comportement machiavélique. À partir d'un milieu de travail donné, la présente recherche, de nature plutôt exploratoire, tente de trouver s'il y a effectivement une relation significative entre la perception du

niveau de stress ressenti au travail et le comportement de nature machiavélique chez les directeurs et directrices d'écoles. C'est ainsi qu'au niveau de la pratique administrative comme directeurs et directrices d'écoles, nous en venons à formuler l'hypothèse selon laquelle le niveau de stress ressenti au travail est en relation avec un comportement de nature machiavélique chez la personne. En s'appuyant sur le modèle d'interaction sociale, un niveau élevé de stress chez les directeurs(trices) d'écoles serait en relation avec un comportement marqué de nature machiavélique. La présente recherche explore cette hypothèse.

Définition des termes

Un comportement de nature machiavélique est un schème de comportement social qui exprime la double relation de l'individu, au dehors avec sa perception du monde extérieur, au dedans avec ses inclinations morales particulières. Plus précisément, un comportement de nature machiavélique se compose d'une synthèse de croyances et de valeurs spécifiques. Ce système de valeurs spécifiques de la personne se manifeste au niveau de ses relations avec les autres. Le concept de personnalité machiavélique est fréquemment mentionné dans les sciences administratives. Jay (1968, 1978), décrit ce phénomène en parlant d'une inclination particulière ou d'une conception instrumentale du management. L'étude de ce concept serait également liée à la dimension culturelle; chaque société développe des valeurs différentes. Livian (1987), cite une enquête internationale menée par Kanter (1985), où il est démontré que les Français étaient beaucoup plus machiavéliques que les autres Européens et beaucoup plus que les Américains. Depuis la parution du "Prince" et du "Discours" par Machiavel au début du XVII^{e}

siècle, le machiavélique est perçu comme étant un individu qui considère et manipule les autres à ses propres fins. L'échange avec autrui est recherché, amorcé et établi pour des fins de manipulations, plus ou moins avouables. L'autre est perçu comme un objet à exploiter, à réduire ou à tromper dans le but de s'assurer certains gains (Brown et Guy, 1983). A propos de cette forme de comportement social de l'individu, Christie et Geis (1970), font remarquer que le sens du terme machiavélique a été sensiblement modifié au fil des années et qu'aujourd'hui certaines épithètes sont exagérées. Selon Miles (1961), le comportement machiavélique se définit comme étant l'habileté d'un individu à modifier le comportement des autres de la manière qu'il le désire. Selon Jones (1979), cette forme de comportement n'est pas de nature pathologique. Les machiavélistes selon Calhoon (1969), sont des individus qui manifestent d'une façon constante un manque de considération pour la moralité conventionnelle et agissent d'une façon froide et calculée. Ils sont relativement sains au plan psychologique. Pour Guterman (1970), un individu qui a une forte orientation de nature machiavélique est pragmatique et maintient consciemment une distance affective avec son environnement de travail. Il croit fermement que la fin justifie les moyens. L'attitude machiavélique est reliée aux orientations interpersonnelles particulières chez certains individus en situation de groupe. Elle a besoin d'un encadrement social souple pour s'exprimer. Il semble que plus le degré de structuration du groupe est élevé au niveau des procédures et des règlements moins cette forme de comportement a la chance de s'exercer. Une organisation fortement structurée ne faciliterait pas l'actualisation d'un comportement de nature machiavélique (Koenig (1980), Blanchford (1985), Hickman (1986).

Les chercheurs, entre autres Christie et Geis (1970), ajoutent qu'au plan du comportement social, on observe grosso modo deux types d'individus: celui qui est plutôt de nature cognitive et dont la tendance est plus marquée au comportement machiavélique et celui qui est plutôt de nature affective et dont la tendance est moins marquée au comportement machiavélique. Les principales caractéristiques de l'individu qui a un comportement machiavélique sont sa froideur et son détachement. En vue d'atteindre ses propres objectifs, il ne considère pas les aspects affectifs des autres individus. S'il les considère c'est pour mieux les manipuler. Au niveau relationnel il s'agit de préserver et d'accroître son pouvoir personnel en limitant ou réduisant celui des autres. Pour sa part, l'individu qui n'est pas porté au machiavélisme est beaucoup plus ouvert aux autres et tient compte davantage des préoccupations et des intérêts des partenaires. L'objectif à atteindre passe toujours par la considération et l'intégration des facteurs humains en présence. Ce type ne manifeste pas un besoin compulsif de pouvoir et de domination.

En ce qui concerne le concept du stress, l'absence d'une véritable théorie du stress relié au travail amène les chercheurs à présenter différentes définitions du stress. Parmi les éléments de la définition, on retrouve habituellement, chez les auteurs consultés, trois composantes essentielles, à savoir le milieu, la personne et l'interaction entre le milieu et la personne (Hiebert, 1985). Le stress se définit, selon Selye (1974), comme la réponse de l'organisme aux facteurs d'agression. Et selon le Petit Robert (1977), ces agressions peuvent être physiologiques et psychologiques et touchent même les émotions qui nécessitent, de la part de l'organisme, une adaptation: on parle alors du syndrome de Selye ou du syndrome d'adaptation.

Selon les recherches consultées dans le domaine de l'administration de l'éducation (Koff et al., 1980); Lawson, 1980; Marshall, 1980; Barber, 1982; Murphy, 1982), il semble que les éléments reliés aux activités administratives peuvent constituer des sources de stress très importantes pour les cadres. Souvent, les cadres à la direction des écoles se plaignent d'un manque de qualité de vie au travail, des longues heures passées au bureau, de l'atmosphère dans lequel s'accomplit leurs tâches (échéances, interruptions téléphoniques, réunions, mémos, etc.) et de la diminution du temps consacré à leur vie privée. Parmi un groupe de répondants de 1 300 administrateurs scolaires, Koff et al. (1980), présentent dans l'ordre l'importance des tâches administratives, des responsabilités administratives, des relations interpersonnelles et des conflits de rôle comme sources importantes de stress.

Méthodologie

Afin de mettre en relation le niveau de stress ressenti au travail et le comportement machiavélique des directeurs et directrices d'écoles, deux questionnaires furent utilisés dans cette recherche. Pour mesurer le niveau de stress ressenti au travail chez les directeurs et directrices d'écoles, le questionnaire "Administrative Stress Index" (ASI) de Koch et al. (1982), traduit et validé par Brunet, Goupil et Archambault (1986), fut utilisé. Cet instrument de mesure se compose de 25 items répartis en quatre facteurs: le stress lié au rôle de travail, le stress lié à la tâche, le stress lié au management et le stress lié à la gestion des conflits. Dans leur recherche parue dans la Revue Information (FQDDE), les auteurs précités ont regroupé le stress lié au management et celui lié à la gestion des conflits sous le facteur bureaucratie administrative. Dans la présente recherche, les quatre

facteurs ont été traités séparément. Le principal objectif de ce questionnaire est de mesurer la perception du niveau de stress chez les répondants à la direction des écoles. En 1986, dans une recherche descriptive de relation entre le stress et le climat organisationnel chez les directions d'écoles, Brunet, Goupil et Archambault indiquaient que l'instrument présentait des coefficients de fidélité variant entre 0,65 et 0,71 (Alpha de Cronbach).

L'instrument de mesure "Machiavellian Scale Attitude Inventory" utilisé par Hickman (1986) dans sa thèse doctorale, fut traduit et utilisé dans la présente recherche afin de mesurer sur un continuum l'orientation machiavélique chez les directeurs et directrices d'écoles. Cette traduction fut vérifiée et corrigée par trois traducteurs professionnels. Originalement développé par Christie et Geis (1970), l'instrument a pour objectif de mesurer les éléments liés à la conception de l'homme chez le répondant. Cette conception que le répondant a des autres détermine d'une certaine façon, la base de ses rapports humains en situation sociale. Administré une première fois par Christie et Geis (1970) à une population adulte de 1196 personnes, l'instrument présentait des coefficients de fidélité variant entre 0,67 et 0,72. Dans une perspective canadienne les recherches de Skinner (1981, 1983) et de Skinner et al (1976), de l'Université Western Ontario ont toujours présenté des coefficients de fidélité suffisamment élevés de l'instrument de mesure. Alors qu'il préparait une thèse doctorale en 1985, Blanchford reconnaissait également la fidélité de l'instrument; l'alpha de Cronbach était de 0,63. La mise à l'essai de la version française fut faite une première fois auprès de différents groupes de directeurs(trices) d'école ayant une forte expérience en administration. Ces groupes ont été

choisis parmi les étudiants inscrits au programme en Administration scolaire de la Faculté d'éducation à l'Université d'Ottawa. Cette étape avait pour but de vérifier la compréhension des énoncés du questionnaire. Par la suite, de façon formelle, le questionnaire fut administré à un groupe déterminé de directeurs et directrices d'écoles oeuvrant au secondaire dans la région de l'Outaouais québécois et ontarien. À cette étape opérationnelle, l'instrument présentait des coefficients de fidélité variant entre 0,51 et 0,68. Puisque le questionnaire prévoit pour chaque énoncé une case intitulée "ambiguïté", le répondant peut indiquer immédiatement, s'il y a lieu, son incompréhension de l'énoncé. La révision et les corrections ont porté principalement sur tous les énoncés indiqués ambigus par les répondants. De fait au niveau de la vérification interne les énoncés identifiés comme ambigus et d'autres dont les coefficients étaient trop faibles ont été corrigés. Finalement, suite à la révision et à la correction de ces énoncés, la version française définitive se compose de 55 items. À ce stade de la fidélité de l'instrument il faut noter que les coefficients de fidélité cités précédemment sont de même nature que ceux présentés dans les recherches de la version anglaise du questionnaire ce qui assure une certaine stabilité de l'instrument. Au niveau des réponses, on retrouve une démarche similaire à celle présentée dans la copie adaptée par Hichman (1986). Le sujet doit indiquer pour chaque item, sur une échelle de type Likert, s'il est plus ou moins d'accord avec l'énoncé. Selon que le sujet se dit d'accord ou pas avec les énoncés, il projette l'intensité de son machiavélisme. L'utilisation de cette technique de réponses simplifie la compilation et l'interprétation des résultats.

Ainsi, un score élevé indique une prédisposition chez la personne à un comportement machiavélique élevée, alors qu'un score faible indique l'absence chez la personne d'un comportement machiavélique.

La consigne du questionnaire "Stress chez les directions d'écoles" demande aux répondants de placer, sur une échelle de type Likert, allant de jamais à toujours, leur perception du degré de stress ressenti en regard de certaines incidences qui caractérisent leur travail à la direction de l'école. L'échelle de réponse de même type fut également utilisée dans le questionnaire mesurant "l'Orientation de nature machiavélique" chez des directeurs et directrices d'écoles. Les répondants doivent indiquer sur une échelle graduée variant entre aucunement d'accord (0) et énormément d'accord (4) s'ils partagent l'opinion des énoncés.

Échantillon

Les données analysées de cette recherche proviennent de toute la population de directeurs et directrices d'écoles secondaires francophones de l'Ontario et d'une partie de la population de directeurs et directrices d'école de l'outaouais québécois. Ainsi, nous avons fait parvenir les questionnaires à 83 directeurs et directrices d'écoles secondaires francophones. Sur ces 83 questionnaires, 58 nous furent retournés une fois complétés par 8 femmes et 50 hommes. Les directeurs et directrices d'écoles qui ont répondu aux questionnaires sont âgés en moyenne de 43,1 ans ($s = 4,96$). Ils(elles) ont en moyenne 18,3 années de scolarité ($s = 1,86$), et la moyenne de leurs années d'expérience est de 21,26 années ($s = 4,76$). En raison d'une perception souvent péjorative du concept machiavélique et de la crainte chez certains répondants d'être identifiés, l'auteur s'est engagé auprès des répondants des directions

d'écoles à assurer l'anonymat des informations recueillies. Pour cette raison, les données de cette recherche seront traitées de façon globale. Ainsi, les résultats valent pour l'ensemble des directions d'écoles étudiés et non pas pour une direction d'école ou une région en particulier. De plus, la recherche ne présentera pas de résultats comparatifs entre le groupe des directeurs et le groupe des directrices des écoles secondaires étudiées. Une première raison repose sur le fait que le groupe des directrices se compose uniquement de 8 personnes. Une deuxième raison c'est que l'auteur préfère un traitement objectif des sexes dans la recherche (Lapointe et Eichler, 1985).

Présentation des résultats

Suite aux épreuves de fidélité (Robert, 1988) nous avons toujours conservé le nombre de 55 items au questionnaire mesurant l'Orientation de nature machiavélique. Au stade préliminaire des opérations d'analyse, nous avions remarqué que certains items étaient non-regroupés et isolés des autres. Nous aurions pu éliminer immédiatement ces items. Nous avons préféré attendre et prendre cette décision à la phase finale de la recherche. Suite à la passation du questionnaire proprement dit auprès des 83 directeurs et directrices d'écoles, l'analyse factorielle fut utilisée pour juger du regroupement des items et éliminer finalement ceux dont la contribution était restée peu importante.

Ainsi, dans le but d'utiliser les items de cet instrument qui mesurent le mieux le comportement machiavélique (ou du moins une même dimension), nous avons utilisé l'analyse factorielle portant sur les 55 items du questionnaire. Pour nous guider, nous avons suivi la même démarche que le chercheur Hickman. La méthode de rotation des données (promax) a révélé la présence de 14 facteurs dont 4 étaient

particulièrement significatifs par rapport à d'autres, les dix autres facteurs n'étant composés que de 1 ou 2 items isolés. Le premier de ces quatre facteurs était composé de 23 items et était véritablement le plus important. Il a donc été décidé de reprendre l'analyse en identifiant (forçant) un seul facteur; celui-ci était composé de 30 items, tous avec un indice supérieur à 0,65. Un alpha de Cronbach fut calculé sur ces items pour déterminer le degré de fidélité du test; l'alpha obtenu a été de 0,97 ce qui tend à démontrer que les 30 items mesurent tous la même chose et que cet ensemble d'items est unidimentionnel.

D'autre part, le questionnaire mesurant le Stress chez les directions d'écoles se compose de 4 facteurs: le rôle, la tâche, le management et les conflits. Nous avons calculé un alpha de Cronbach pour chacun de ces facteurs et avons obtenu l'alpha 0,90 pour le rôle, l'alpha 0,94 pour la tâche, l'alpha 0,69 pour le management (5e item est faible) et l'alpha 0,69 pour les conflits. Dans le but de mettre ces deux instruments en relation avec l'hypothèse de recherche formulée au départ, nous avons d'abord calculé la corrélation (Pearson) entre l'échelle du comportement machiavélique et celle du stress selon les quatre facteurs. Nous avons obtenu les résultats présentés dans le tableau 1.

TABLEAU 1

Corrélation entre l'idéologie machiavélique
et les 4 facteurs de stress

		RÔLE	TÂCHE	MANAGEMENT	CONFLIT
Corrélation:	Idéologie	-0,50	0,72	0,79	-0,28
Moyenne:	1,65	1,48	1,78	1,59	1,10
Écart-type:	0,85	0,92	1,03	0,85	0,71

Signification * = .01 et ** = .05

À la lecture du tableau 1, il semble que plus le comportement machiavélique est prononcé chez la personne à la direction, plus le niveau de stress est ressenti au niveau des facteurs liés à la tâche et au management. Suite au questionnaire portant sur le stress des directeurs(trices) d'école lorsque l'on parle de la tâche, les références suivantes émergent: appels téléphoniques, supervision du personnel, réunions du personnel, communications écrites, activités para-scolaires et responsabilités administratives. En ce qui concerne les items liés au facteur management la référence porte principalement sur l'administration des conventions collectives et sur la mise en place des règlements et des politiques gouvernementales en éducation.

Puisque les tâches administratives constituent une source importante de stress pour le cadre, le niveau de stress est plus élevé si la personne-cadre manifeste un comportement machiavélique, comparativement à celle qui n'est pas portée au machiavélisme. Par son style de management caractérisé par une extrême compétitivité, un besoin

de dominer les autres, selon les principes de la stratégie politique, ce que je gagne, un autre le perd, amène ces personnes à ressentir un niveau de stress très élevé comparativement aux autres qui ne manifestent pas un tel comportement.

D'ailleurs, l'utilisation d'une deuxième analyse statistique nous a permis de dégager les mêmes conclusions. Pour chacune des 5 variables (idéologie machiavélique, rôle, tâche, management et conflit), nous avons dichtomisé les résultats sur les échelles de 0 à 4, à partir de la médiane. Par exemple, pour la variable rôle, la médiane de la somme des 7 items (divisée par 7) était à 1.6. La moitié des sujets ayant obtenu un résultat égal ou inférieur à 1.6 (sur 4) était considérée peu stressée (groupe inférieur); ceux qui obtiennent un score plus élevé étaient considérés comme étant plus stressés (groupe supérieur). Ainsi, à partir des deux groupes pour chacune des 5 variables, nous avons calculé des chi-carré pour connaître si les deux variables mises en relation dépendaient l'une de l'autre. En d'autres termes, nous voulions savoir si les gens ayant un résultat plus élevé sur l'échelle mesurant le comportement machiavélique étaient aussi les gens les plus stressés. Ces données sont présentées dans les quatre tableaux de contingences qui suivent.

TABLEAU 2

Tableaux de contingence de 2 facteurs de stress: management et tâche par l'idéologie machiavélique

	FRÉQUENCE / % TOTAL / % RANGÉE / % COLONNE	IDÉOLOGIE Inférieur	IDÉOLOGIE Supérieur	TOTAL
MANAGEMENT	Inférieur	21 36.21 72.41 80.77	8 13.79 27.59 25.00	29 50.00
	Supérieur	5 8.62 17.24 19.23	24 41.38 82.76 75.00	29 50.00
	TOTAL	26 44.83	32 55.17	58 100.00
	STATISTIQUE	DL	VALEUR	PROB.
	CHI-CARRÉ	1	17.846	0.000

	FRÉQUENCE / % TOTAL / % RANGÉE / % COLONNE	IDÉOLOGIE Inférieur	IDÉOLOGIE Supérieur	TOTAL
TÂCHE	Inférieur	20 34.48 68.97 76.92	9 15.52 31.03 28.13	29 50.00
	Supérieur	6 10.34 20.69 23.08	23 39.66 79.31 71.88	29 50.00
	TOTAL	26 44.83	32 55.17	58 100.00
	STATISTIQUE	DL	VALEUR	PROB.
	CHI-CARRÉ	1	13.663	0.000

Ces tableaux de contingences des deux facteurs de stress par l'idéologie appuient les résultats présentés antérieurement, à savoir que la tâche et le management ont une relation de dépendance avec le comportement machiavélique de la personne. Les directeurs(trices) d'écoles peu stressés dans l'exécution de leur travail (tâches) ou vis-à-vis du management de leurs écoles sont significativement moins machiavéliques et vice-versa. Le tableau de contingences qui suit, (Tableau 3) concernant les deux autres facteurs de stress, c'est-à-dire le rôle et les conflits en relation avec l'idéologie présentent des chi-carré non-significatifs. Par conséquent, il n'y a pas de relation entre le comportement machiavélique de la personne et le niveau de stress ressenti touchant le rôle et la recherche de solution aux conflits organisationnels chez les directeurs et directrices d'écoles. Ces variables sont indépendantes.

Ainsi, selon les résultats obtenus, il semble que les directeurs(trices) d'écoles portées au machiavélisme, ressentent un niveau de stress élevé touchant la tâche et le management. Comme le suggère les recherches déjà citées, ces personnes s'accommodent difficilement d'un milieu de travail trop structuré où ils ne doivent être que de simples exécutants. Pour ces aspects plutôt techniques de leur travail de gestionnaire, où la stratégie politique est à toute fin pratique absente, il est logique de penser que ce type de personne peut ressentir un niveau de stress très élevé. Puisque pour les autres facteurs (rôle et conflit) une plus grande manoeuvrabilité est possible, il semble que ce genre d'environnement traduit mieux ses préférences. Il est cependant beaucoup trop tôt à ce stade de la recherche de généraliser

nos conclusions. Il faudrait certainement agrandir l'échantillon et améliorer les instruments de mesure. Néanmoins, une piste de recherche très prometteuse est dorénavant introduite.

TABLEAU 3

Tableaux de contingence de 2 facteurs de stress:
rôle et conflit par l'idéologie machiavélique

	FRÉQUENCE / % TOTAL / % RANGÉE / % COLONNE	IDÉOLOGIE Inférieur	Supérieur	TOTAL
RÔLE	Inférieur	10 17.24 34.48 38.46	19 32.76 65.52 59.38	29 50.00
	Supérieur	16 27.59 55.17 61.54	13 22.41 44.83 40.63	29 50.00
	TOTAL	26 44.83	32 55.17	58 100.00
	STATISTIQUE	DL	VALEUR	PROB.
	CHI-CARRÉ	1	2.510	0.113

	FRÉQUENCE / % TOTAL / % RANGÉE / % COLONNE	IDÉOLOGIE Inférieur	Supérieur	TOTAL
CONFLIT	Inférieur	6 10.34 28.57 23.08	15 25.86 71.43 46.88	21 36.21
	Supérieur	20 34.48 54.05 76.92	17 29.31 45.95 53.13	37 63.79
	TOTAL	26 44.83	32 55.17	58 100.00
	STATISTIQUE	DL	VALEUR	PROB.
	CHI-CARRÉ	1	3.517	0.061

Conclusion

Dans la présente recherche, selon les limites des instruments utilisés, la grandeur et la spécificité de l'échantillon, il semble que l'hypothèse de recherche ne se vérifie que partiellement. Cette hypothèse de recherche formulée selon les termes des auteurs Gemill et Heisler, à savoir que certaines personnes portées au machiavélisme étaient plus susceptibles de percevoir et de vivre les agents de stress, n'est que partiellement vérifiée. En effet, l'analyse de la corrélation dans un premier temps et du chi-carré dans un deuxième temps démontre des relations de dépendance entre le comportement machiavélique et les facteurs de stress relié à la tâche et au management. On ne peut établir de relation de dépendance entre le comportement machiavélique et les facteurs de stress reliés au rôle et au conflit. Il n'y a pas de relation significative. Il semble donc que les directeurs(trices) d'écoles portés au machiavélisme soient plus susceptibles de ressentir le stress lié à l'exercice des tâches administratives et au management que ceux et celles qui sont moins portés au machiavélisme. Il serait intéressant d'améliorer les instruments de mesure, d'élargir la phase expérimentale et d'inclure ceux et celles qui oeuvrent à la direction des écoles élémentaires à travers tout l'Ontario francophone et de refaire l'expérimentation. Selon la perception de l'auteur de la présente recherche, il en résulterait des résultats plus complets et mieux utilisables au niveau de l'interprétation. Nous nous proposons de poursuivre et d'approfondir cette démarche de recherche.

Références

Barber, J.B., Stress: sources, symptoms and alleviators as reported by selected public school administrators, Thèse de Ph.D. non publiée, University of Florida, 1982.

Barnabé, C. (1984). Le stress au travail. Communication présentée au 52e Congrès de l'Association canadienne-française pour l'avancement des sciences, Québec, 11 mai, 1984, pp. 1-19.

Barnabé, C. (1985). L'ordinateur et les ressources humaines: après le stress le technostress. Éducation Canada. printemps, pp. 26-34.

Blachford, C.D. (1985). Supervisor-staff relations in total care facilities: The effect of machiavellianism. Thèse de doctorat non publiée, Université Rutgers, New Jersey.

Brown, E.C. & Guy R.F. (1983). The effects of sex and machiavellianism on self-disclosure patterns. Social Behavior and personality, Vol. 2, No. 1, pp. 93-96.

Brunet, L., Goupil, G. & Archambault, J. (1986). Stress et climat organisationnel chez les directeurs d'écoles. Revue de la FQDE, février, no 3, pp. 10-17.

Calhoon, R.P. (1969). Nicollo Machiavelli and the twentieth century administrator. Academy of Management Journal. Vol. 12, No. 2, pp. 205-212.

Christie, R. & Geis, F.L. (1970). Studies in Machiavellianism. New York: Academic Press, pp. 350-360.

Eichler, M. et Lapointe, J. (1985). Le traitement objectif des sexes dans la recherche, publié par le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada, p. 12-16.

Fortin, J.C. (1985). Le stress chez les professeurs de langue, Revue des sciences de l'éducation, vol. XI, no 2, pp. 344-351.

Fortin, J.C. (1988). Stress et perception du niveau de structuration de l'école chez les enseignant(e)s. Revue des sciences de l'éducation, vol. XIV, no 1, p.

Gemill, G.R. & Heisler, W.J. (1972). Machiavellianism as a factor in managerial job strain, job satisfaction and upward mobility. Academy of Management Journal, Vol. 15, No. 4, p.

Getzels, J.W. (1952). A psycho-sociological framework for the study of educational administration. Harvard Educational Review, vol. 21, no 41, p. 235-246.

Getzels, J.W., Lipham, J. & Campbell, R.F. (1968). Educational administration as a social process. New-York: Harper & Row, XX-420 p.

Guterman, S. (1970). The machiavellians. New-York: Academic Press.

Hickman, J.A. (1986). Machiavellian interpersonal orientation in the principalship: role clarity, work satisfaction and principal characteristics. Thèse de Ph.D. non publiée, Université de Louisianne.

Hiebert, B. (1985). Le stress chez les enseignants, perspective canadienne. Rapport de l'Association canadienne d'éducation, Toronto, pp. 5-63.

Hogue, J.P. ( ). Communication et perception sélective. Revue commence, vol. 4, no 2, pp. 15-17.

Jay, A. (1968). Management and Machiavelli. New-York: Holt, Rinehart and Winston.

Jay, A. (1978). Paléontologie de l'entreprise. Paris: Editions Stock, 318 p.

Jones, W.T. & Schmidt, A. (1979). Machiavellianism and self-disclosure Journal of Psychology, Vol. 102, No. 11, pp. 33-41.

Kanter, D. (1985). New study finds high level of cynicism among U.S., and European work forces. International Management, October, Vol. 40, No. 10, p. 76-77.

Kast, F.E. & Rosenzweig, J.E. (1974). Organization and management, a system and contingency approach. Fourth edition. New-York: McGraw-Hill, , pp. 450-460.

Katz, A. (1979). Relationship of elementary school principals and teachers' psychological needs and perceived organizational stress to job satisfaction. Thèse de Ph.D. non publiée, Université de New-York.

Koch, J.L., Tang, R., Gmelch, W. & Swent, B. (1982). Job stress among school administrators: Factorial dimensions and differential effects. Journal of Applied Psychology, Vol. 67, No. 4, pp. 493-499.

Koenig, H.M. (1980). The relationship of the leader situation and machiavellianism to job satisfaction of principals. Thèse de Ph.D. non publiée, Université de New-York.

Koff, R., Laffey, J., Olson, G., Cichon, D. (1980). Stress and the school administrator, Administrator's Notebook, vol. 28, n . p. 1-4.

Lawson, L., Management stress: a correlational study of pragmatic factors relating to educational administrators. Thèse de Ph.D. non publiée, University of Texas, 1980.

Lazarus, R.S. & Folkman, S. (1984). Stress Appraisal and Coping. New-York: Springer.

Lewin, K. (1964). Psychologie dynamique. Paris: Presses universitaires de France, pp. 111-130.

Livian, Y.F. (1987). Gérer ce pouvoir dans les entreprises et les organisations, analyse des comportements politiques. Paris: Les éditions entreprises modernes, 66 p.

Luthas, F. (1972). Contemporary readings in organizational behavior. New-York: McGraw-Hill, p. 232-235.

Marshall, G.L., A survey study of the perceptions of Kansas school administrator's on occupational sources of stress, Thèse de Ph.D. non publiée, University of Kansas, 1980.

Miles, S.B. (1961). The management politician. Harvard Business Review, January-February, Vol. 39, No. 4, p. 36.

Murphy, M.L., The relationship of selected variables to stress and job satisfaction of elementary school principal, Thèse de Ph.D. non publiée, College of William and Mary in Virginia, 1982.

Nil, N.H., Hull, C.H., Jenkins, G.L., Stenbremmer, K. & Bent, D.H. (1975). Statistical package for the social sciences. New-York: McGraw-Hill.

Robert, M. (1988). Fondements et étapes de la rechercher scientifique en psychologie, St-Hyacinthe, Edisem, p. 222-227.

Sarason, S.B. (1971). The culture of the school and the problem of change. Boston: Allyn and Balon, pp. 111-126.

Savoie, A. & Forget, A. (1984). Le stress au travail, mesures et préventions. Montréal: Agence d'ARC Inc., 297 p.

Selye, H., Stress sans détresse, Montréal, Editions La Presse, 1974.

Skinner, N.F. (1981). Personality correlates of machiavellianism: machiavellianism and achievement motivation in business, Social Behavior and Personalities, Vol. 9, No. 2, pp. 155-157.

Skinner, N.F. (1983). Personality correlates of machiavellianism: machiavellianism extraversion and toughmindedness in business. Social Behavior and Personality, Vol. 11, No. 1, pp. 29-32.

Skinner, N.F., Giokas, J.A. & Hornstein, H.A. (1976). Personality correlates of machiavellianism: consensual validation. Social Behaviour and Personality, Vol. 4, No. 2, pp. 273-276.

Turcotte, P.R. (1982). Qualité de vie au travail: anti-stress et créativité. Montréal: Les éditions agence d'ARC Inc., 184 p.

Tropman, J.E. (1984). Value conflicts and policy decision making: analysis and resolutions. Human systems management, Vol. 4, No. 3, pp. 214-219.